

# Problèmes structurels dans l'établissement des corporations outré-Atlantique

Paul A. Popiel

Volume 45, Number 3, October–December 1969

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1003740ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1003740ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0001-771X (print)

1710-3991 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this note

Popiel, P. A. (1969). Problèmes structurels dans l'établissement des corporations outre-Atlantique. *L'Actualité économique*, 45(3), 499–506. <https://doi.org/10.7202/1003740ar>

## Notes

### *Problèmes structurels dans l'établissement des corporations outre-Atlantique*

Nous aurions aimé ajouter quelques réflexions au remarquable article du professeur Othmar Kaufman<sup>1</sup> traitant des problèmes structurels dus à l'internationalisation des entreprises européennes et nord-américaines, et plus particulièrement des entreprises nord-américaines orientées vers l'Europe.

Il nous semble qu'il y ait une série de raisons, dont certaines sont assez définies pour qu'on en fasse mention, aux difficultés, et aussi aux réussites, d'organisation structurelle interne qu'ont rencontrées les sociétés étendant leur activité des deux côtés de l'Atlantique. Ce mouvement d'extension internationale, qui a connu un développement accéléré depuis les années cinquante, est en réalité bien plus important que l'écho qu'il a suscité dans la presse et les publications spécialisées.

A notre avis, en parlant de l'Europe, il faut distinguer entre les pays du Marché commun plus l'Espagne, le Portugal, l'Autriche et la Suisse, d'un côté, le Royaume-Uni et les pays scandinaves, de l'autre. La stratégie de pénétration de ces deux groupes de marchés de la part des entreprises internationales fut, en effet, assez différente tant par sa planification que par ses résultats. Nous aimerions nous limiter, dans cette note, au premier groupe.

---

1. *L'Actualité Économique*, 45<sup>e</sup> année, numéro 1, avril-juin 1969, pp. 98-104.



Trois circonstances principales sont à la base des succès et des échecs que connurent les corporations internationales dans leur extension outre-Atlantique et, dès lors, des réussites et des difficultés rencontrées dans l'adaptation de leurs structures internes aux nouvelles situations. Ces circonstances relèvent plus de l'histoire que d'une vocation, ceci d'autant plus que les entreprises européennes sont tout aussi orientées vers le profit que leurs concurrentes nord-américaines.

Le grand atout des corporations nord-américaines dans leur établissement européen fut et demeure encore le système de financement qu'elles ont introduit par leur venue en Europe.

Une seconde circonstance est la différence entre l'Europe et l'Amérique du Nord quant aux structures internes des entreprises, structures telles qu'elles ont été façonnées à l'origine par l'activité des cent dernières années.

Enfin, l'adaptation à la demande et à la dimension des marchés européens a souvent été mésestimée dans l'optique nord-américaine. Le système de direction façonné par les variables économiques européennes n'a pas toujours été perçu par les corporations, et de là sont issus de nombreux mécomptes et de nombreuses difficultés d'organisation interne. Par contre, les entreprises européennes n'ont jamais abordé que très timidement l'exploitation, dans leur organigramme, du système de direction nord-américain dans le but de se tailler une place dans ces marchés nord-américains dont ce système est issu.

Une grande partie du succès obtenu par les corporations américaines dans leurs implantations européennes, réside dans le système de financement que ces entreprises ont amené avec elles. En effet, s'il y a un « manque d'européanisation » de l'activité des compagnies européennes qu'il faille déplorer, ce n'est pas au niveau de la production ni à celui des réseaux de vente qu'on peut le situer, mais bien au niveau des institutions financières. Un mythe a été créé concernant le manque de coopération des entreprises européennes entre elles et les nécessités de regroupement. Or, ces regroupements sont bien plus avancés qu'il n'apparaît. Ils se font géné-

ralement par l'intermédiaire de *holdings* ou d'accords bilatéraux. Ces systèmes de regroupement aboutissent à une certaine centralisation de la trésorerie et de la politique de financement. Sur le plan européen, au niveau de la haute direction, le système de *holding* procure la flexibilité la plus proche de la souplesse de direction américaine. Si les entreprises européennes n'ont, par ailleurs, pas plus centralisé leurs opérations au niveau unidimensionnel, c'est que les impératifs des marchés qu'elles desservent les en empêchent. Le tournant que les Européens ont mal abordé est celui des moyens de financement international. Une des raisons en est que les banques européennes sont souvent issues de groupes industriels nationaux qu'elles desservent en priorité, et elles ne se sont pas étendues en dehors du territoire de leur maison-mère, même si celle-ci essaime en dehors des frontières. Il existe de multiples manières d'expliquer cet état de choses, la principale étant évidemment la souveraineté monétaire de chacun des États.

Les banques américaines, quant à elles, n'ont pas hésité, pour leurs besoins et ceux de leurs clients, à situer l'euro-dollar comme commun dénominateur aux devises européennes, et ont mis ainsi à la disposition des entreprises nord-américaines un crédit inter-européen facile et d'autant plus aisé à manipuler que l'euro-dollar est une masse monétaire (peut-être la seule au monde) pratiquement incontrôlée dont l'offre n'a été freinée que par les «Johnson guidelines» des dernières années. Quatre grandes banques américaines au moins ont rapidement mis sur pied des réseaux complets de succursales en Europe. A cela il faut ajouter une multitude de banques nord-américaines moins importantes ouvrant des succursales dans des capitales européennes.

Ces réseaux mettaient à la disposition des corporations nord-américaines se développant en Europe une abondante trésorerie inter-européenne, particulièrement précieuse dans des marchés monétaires resserrés entre leurs frontières nationales et sujets aux continuelles sollicitations des gouvernements européens. Financées ainsi à compte aisé face à des concurrents aux moyens financiers serrés, les succursales des corporations nord-américaines ont connu une période d'expansion réellement «dorée» jusqu'à ces dernières années.

Ce n'est donc pas au niveau des structures de trésorerie que les entreprises nord-américaines ont connu des déboires. Les entreprises européennes, par contre, empêtrées dans le fatras des règlements nationaux et pressées par l'étroitesse des marchés monétaires, ont rarement réussi à structurer leur trésorerie en fonction d'un marché à devises multiples. Elles y viennent lentement, généralement par le système de *holding*. Que leur système d'organisation interne ne les prédisposât pas à apporter une solution à cet irritant problème, s'explique peut-être par le point suivant.

La deuxième raison, en effet, pour laquelle les problèmes structurels de l'internationalisation trouvent les entreprises européennes relativement plus mal préparées à les résoudre que leurs concurrents nord-américains, réside dans l'évolution des structures internes respectives durant le dernier demi-siècle.

Lorsque, il y a cinquante ans, les entreprises américaines ont été confrontées avec le problème de la dimension continentale, elles l'ont résolu par l'intégration verticale. Cette intégration leur fut logiquement dictée par la multiplicité des ressources dans un marché très large et assez uniforme. De là est directement issue la structure unique en pyramide de leur système de direction s'appuyant à chaque échelon sur des prises de décisions collégiales. Le grand atout de cet organisme est sa remarquable flexibilité, doublée d'une grande faculté d'adaptation à l'environnement économique nord-américain. Lorsque, plus tard, le concept des corporations est né, leurs systèmes de direction se sont à leur tour structurés sur le même schéma, bien que la variété des productions au sein d'un même groupe ne correspondait pas toujours aux étapes naturelles de l'intégration verticale. La grande flexibilité de cette structure directionnelle mise ainsi à rude épreuve, a permis à ces grandes corporations de fonctionner, non d'ailleurs sans de gros problèmes qu'elles n'ont pas toujours résolus à leur avantage.

Du côté européen, l'intégration n'a pu se faire verticalement car beaucoup de matières premières se trouvaient dans les empires coloniaux. Les entreprises européennes situées en territoire métropolitain se sont dirigées principalement vers l'activité de transformation, supportant dans les territoires coloniaux des unités de production primaire assez indépendantes. L'intégration verticale étant

rendue fort difficile par les distances, elle s'est faite plutôt dans le sens horizontal aux échelons primaire et secondaire. Les problèmes que ces entreprises ont eu à résoudre dans ce cadre ont façonné un système directionnel plus hiérarchisé et moins flexible aux deux niveaux — ces problèmes à résoudre étant essentiellement moins diversifiés et moins vastes. Moins intégrées donc par nécessité, les entreprises européennes manquent souvent de *marketing power* que possèdent les entreprises nord-américaines pour se tailler une place sur les marchés d'outre-Atlantique. Leurs marchés d'exportation restent traditionnels : leurs anciens territoires coloniaux et l'Europe. Ces marchés internationaux n'ont pas été abordés par vocation, mais bien à la suite des circonstances historiques que nous venons d'exposer.

Les difficultés structurelles de part et d'autre rencontrées lors de l'expansion vers de nouveaux marchés internationaux après la seconde guerre mondiale, sont les suivantes : les entreprises européennes se sont trouvées démunies et de la force de pénétration, et du système de direction adéquat. Leur structure à intégration horizontale ne les prédisposait pas à établir des filiales de production, n'ayant pas derrière elles l'appui ferme d'une intégration verticale. Elles ont donc lutté pour conserver leurs marchés traditionnels en développant les échanges entre elles. Les résultats de cette évolution se traduisent, entre autres, par les relâchements douaniers internes du Marché commun, et partiellement de l'E.F.T.A.

Quant aux entreprises nord-américaines, leur schéma d'intégration verticale les prédisposait à « laisser pousser leurs branches » outre-Atlantique. Ce n'étaient pas des créations nouvelles, mais des fruits logiques de leurs structures. Elles ont en cela été admirablement servies par leur système financier à l'étranger.

Toutefois, les difficultés structurelles se sont révélées après leur installation. Dans la mesure où les nouvelles entités s'intégraient dans un monde économique d'entreprises à structures horizontales, les relations avec les maisons mères se distordent et les communications quant aux cadres, à la planification et aux tactiques, deviennent de plus en plus « biaisées » aux deux extrémités. Il n'est de secret pour personne que les grandes corporations rencontrent beaucoup de problèmes dans la direction de leurs filiales à l'étranger, quel que soit le degré de liberté qui leur est laissé. La flexibilité, qui

est l'apanage de leurs systèmes de direction, limite et précise les inajustements, mais ne les fait pas disparaître. La preuve en est que l'on constate un nombre à peu près égal d'échecs et de succès parmi les filiales européennes des grandes corporations nord-américaines. Nous croyons que la raison fondamentale de ceci s'explique par le troisième point de cet exposé.

La structure des marchés et la structure des entreprises se font mutuellement à long terme. Les entreprises répondent, en effet, à la demande des marchés qu'elles orientent partiellement à leur tour. Or, si les différences de structures sont assez marquées entre les entreprises nord-américaines et européennes, elles ne font que refléter les différences entre les marchés.

Les marchés européens sont, en effet, beaucoup plus diversifiés du point de vue de la demande et des goûts que le marché américain, et ceci, qu'il y ait frontière ou pas. Si les entreprises européennes n'ont pas plus centralisé leurs opérations au niveau unidimensionnel vertical, c'est pour mieux épouser les structures des marchés. Le marché américain, par contre, tout comme le consommateur, accepte, lui, une standardisation des produits beaucoup plus poussée. Le petit pourcentage de consommateurs qui refusent cette standardisation se tournent vers les produits d'importation, ce qui fait survivre la théorie des avantages comparatifs. Il est peu probable que le marché européen évoluera vers une plus grande égalisation des goûts, car plus le niveau de vie s'élève dans un marché déjà aussi varié, plus les diversifications des goûts et des produits s'accroissent.

C'est au niveau de l'adaptation de leurs structures aux impératifs de ce marché européen que les corporations nord-américaines ont connu le plus de difficultés. Et s'il est vrai qu'après le flux vient le reflux, nombre de ces corporations sont en train de réétudier et de remettre en question le sort de leurs filiales européennes. Aggravées par les distorsions de communications décrites plus haut, ces difficultés structurelles se reflètent en :

- manque d'ajustement des systèmes de direction,
- manque d'ajustement des quantités produites,
- difficultés croissantes dans le calcul des coûts de production,
- manque d'ajustement de la stratégie de vente,

- mauvaise évaluation de la dimension du marché, et
- réponse inadéquate à la demande.

C'est souvent dans les relations entre la maison mère et sa filiale que ces difficultés apparaissent en pleine lumière et se cristallisent.

Ces problèmes, à notre connaissance, ont rarement été résolus *in toto* d'une manière satisfaisante au niveau des corporations. Les problèmes de structure dans un tel contexte exigent, en effet, un nombre élevé de changements dont la somme remet parfois en question le fonctionnement global de la filiale. Il y a toutefois un fait intéressant à mentionner, à savoir que les entreprises nord-américaines de taille moyenne, ont connu proportionnellement, un pourcentage de succès beaucoup plus élevé, en ce qui concerne l'intégration aux marchés européens, que les filiales des corporations, ceci parce qu'elles se limitent généralement à un type de marché et un type de produit. De même, il n'est pas évident que les investissements nord-américains en Europe soient dirigés uniquement vers les industries technologiquement avancées. Qu'il suffise d'analyser les participations étrangères dans les industries européennes alimentaires, sanitaires, et même textiles, pour ne citer que celles-là.

\*

\* \*

Nous voudrions conclure brièvement cette note. Les industries européennes ont connu de sérieuses difficultés structurelles au niveau même de leur développement vers les marchés du continent nord-américain. Elles ont, de ce fait, limité leur expansion à quelques secteurs bien définis et, hésitant à s'engager dans les autres, elles tentent de conserver les marchés internationaux traditionnels auxquels leur structure est adéquatement adaptée.

Les industries nord-américaines ont, par contre, connu en Europe une expansion aisée grâce, principalement, à leur système de financement. Les difficultés structurelles sont apparues lors de leur intégration aux marchés qu'elles abordent et se sont cristallisés en partie dans les structures de leurs systèmes de direction.

Les entreprises européennes essaient de résoudre leurs difficultés par des concentrations du type *holding* ou des accords bilatéraux, et l'exploitation de leurs brevets. Par ces moyens, elles tentent,



## L'ACTUALITÉ ÉCONOMIQUE

assez timidement faut-il le dire, de s'assurer quelques avant-postes dans les nouveaux marchés nord-américains. Les corporations nord-américaines essaient d'appliquer un éventail très large de solutions à leurs problèmes, parmi lesquelles l'implantation d'unités de production moyennes, l'eupéanisation de leurs cadres, et une plus grande liberté accordée à leurs filiales semblent les réponses les plus marquantes.

Paul A. POPIEL,

*Docteur en Droit*

et

*Licencié en sciences économiques (U.C.L.)*